

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра УП і ЕП

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор **Никифоренко В.Г.**

“ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за темою:

на тему: **«Удосконалення оплати праці керівників та спеціалістів
(на прикладі Департаменту фінансів Луганської обласної державної
адміністрації)»**

Виконавець

Студентка 43 групи

ФЕУП

Лемеш Анна Володимирівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Перепельчук Т.В. _____

(прізвище та ініціали)

/підпис/

Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Лємеш Анни Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

**«Удосконалення організації оплати праці керівників та спеціалістів
(на прикладі Департаменту фінансів Луганської обласної державної
адміністрації)»**

(назва випускної роботи)

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2020 рік

Випускна робота складається з 3 розділів.

У роботі розглядаються теоретичні основи організації оплати праці. Досліджено стан і організацію оплати праці та розроблено пропозиції щодо вдосконалення організації оплати праці для керівників та спеціалістів державних органів. Для підвищення ефективності організації оплати праці запропоновано удосконалення структури грошової винагороди, внесення змін у Положення щодо нарахування стимулюючих виплат, введення обов'язкової соціальної матеріальної допомоги для працівників.

Ключові слова: організація оплати праці, заробітна плата, премія, надбавка, стимулююча виплата, державні службовці.

ANNOTATION

graduation work for obtaining an educational degree of a bachelor's degree

Liemiesh Anna Vladimirovna

(Full Name)

**"Improvement of organization of remuneration of labour of leaders and
specialists (on the example of Department of finances of Luhansk regional state
administration)"**

(title of graduation work)

Odessa National University of Economics

Odessa, 2020

The final work consists of 3 sections.

The paper considers the theoretical foundations of the organization of wages. The state and organization of wages have been studied and proposals for improving the organization of wages for managers and specialists of state bodies have been developed. To increase the efficiency of the organization of wages, it is proposed to improve the structure of monetary remuneration, make changes to the Regulations on the calculation of incentive payments, the introduction of mandatory social material assistance for employees.

Key words: payment organization, salary, bonus, allowance, incentive payment, government service.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	7
1.1.Сучасні підходи до визначення сутності поняття «заробітна плата» та її функції.....	7
1.2. Аудит розрахунків з оплати праці як метод удосконалення оплати праці.....	13
1.3.Елементи організації та особливості оплати праці в державних органах	17
Висновки по 1 розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ КЕРІВНИКІВ І СПЕЦІАЛІСТІВ ДЕПАРТАМЕНТУ ФІНАНСІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ.....	27
2.1.Загальна характеристика соціально-економічного стану установи.....	27
2.2.Аналіз кількісного та якісного складу і показників руху персоналу.....	38
2.3.Оцінка стану організації оплати праці в установі.....	45
Висновки по 2 розділу.....	54
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В ДЕПАРТАМЕНТІ ФІНАНСІВ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛДЕРЖАДМІНІСТРАЦІЇ.....	57

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності організації оплати праці керівників та спеціалістів.....	57
-------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

3.2.Визначення принципів реформування системи оплати праці та напрямків удосконалення організації стимулювання керівників та спеціалістів.....	67
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Висновки по 3 розділу.....	70
----------------------------	----

ВИСНОВКИ.....	72
---------------	----

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	77
------------------------	----

ДОДАТКИ.....	82
--------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. Оплата праці - це один з основних аспектів соціально-трудових відносин в умовах ринкової економіки, так як від гідного рівня оплати праці залежать як рівень життя окремих індивідів, так і рівень життя населення держави в цілому. Заробітна плата в організаціях повинна відповідати інтересам роботодавця та інтересам працівників. Роботодавець зацікавлений в отриманні прибутку і постійному зростанні доходу при здійсненні мінімальних витрат на виробництво. Працівник зацікавлений в гідній оплаті праці, яка має буде стимулом покращення кваліфікаційних навичок і, як наслідок, зростання продуктивності праці та ефективності виробництва. У зв'язку з тим, що оплата праці працівників - одна із статей витрат підприємства, складно задовольнити потреби керівництва і працівників одночасно. Все вищенаведене стосується і державних підприємств, органів державного управління, де роботодавцем є держава.

Актуальність даного дослідження пояснюється тим, що в сучасних умовах переглядаються теоретичні і практичні основи організації оплати праці, що знаходить своє відображення у практичній реалізації цих питань на підприємствах усіх форм власності, у тому числі і в органах державного управління.

Об'єктом дослідження виступає організація оплати праці керівників та спеціалістів Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, соціально-економічних і організаційних засад оплати праці керівників та спеціалістів Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації.

Метою дослідження є розроблення пропозицій та визначення напрямків удосконалення організації оплати праці в Департаменті фінансів Луганської облдержадміністрації.

Відповідно до визначеної мети, в даному дослідженні сформульовано ряд завдань:

- розкриття сутності оплати праці та сучасних підходів до визначення сутності поняття «заробітна плата»;
- визначення основних елементів організації оплати праці та надання їх характеристики;
- розкриття питань організації аудиту оплати праці для її удосконалення, виявлення і усунення недоліків;
- визначення особливостей оплати праці для працівників державних органів;
- дослідження та аналіз соціально-економічного стану діяльності та показників, що характеризують стан та особливості організації оплати праці фахівців Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації;
- розробка пропозицій щодо удосконалення організації оплати праці керівників й фахівців Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації.

Інформаційною базою дослідження стала статистична та фінансова звітність Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації, нормативні та законодавчі акти в сфері оплати праці, навчально - методичні матеріали та наукові роботи вітчизняних вчених.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовані такі методи дослідження: структурний та порівняльний аналіз (при порівнянні звітності за минулі роки), системний підхід (в ході дослідження об'єкту як цілісної системи), економічний аналіз (аналіз стану фінансовий звітності установи), статистично – аналітичний метод (аналізуючи причини, які мали вплив на соціально-економічний стан об'єкту), метод дедукції та індукції та метод узагальнення даних для досягнення та вивчення поставлених завдань.

Обсяг і структура роботи. Випускна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Матеріал викладено на 84 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 16 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 42 найменувань, 1 додаток.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ринкової економіки оплата праці займає найважливіше місце, так як від гідного її рівня залежать як рівень життя окремих індивідів, так і рівень життя населення держави в цілому.

Основний елемент економічних відносин в сфері оплати праці – це заробітна плата, яка є грошовою винагородою для працівників в залежності від кваліфікації та трудомісткості робочого процесу. У свою чергу, заробітна плата поділяється на такі складові частини як основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні виплати. Заробітна плата має 3 рівні регулювання, а саме: муніципальний, договірний та державний. Основа регулювання заробітної плати на державному рівні – це встановлення мінімальної заробітної плати.

Виділяють економічний та соціально–правовий підходи при розгляді сутності заробітної плати. Сутність заробітної плати можна розглядати з позиції підприємця, працівника, як елемент ринку праці, інструмент ринку праці та як економічну категорію.

Сутність заробітної плати проявляється в функціях, які вона виконує: стимулююча, вимірювальна-розподільча, ресурсна-розміщувальна, відтворювальна та функція формування платоспроможного попиту. В сучасних умовах розвитку української економіки заробітна плата виконує невластиві їй функції, які спрямовані за забезпечення мобільності робочої сили, запобігання безробіттю та поширення вторинної зайнятості населення.

Для моніторингу питань організації оплати праці може бути застосовано проведення аудиту розрахунків з персоналом по оплаті праці, метою якого є визначення правильності ведення фінансової (бухгалтерської) звітності і пояснень до неї в області розрахунків з персоналом та відповідності порядку ведення бухгалтерського обліку цих операцій законодавству України.

Основними елементами організації оплати праці на рівні підприємства є тарифна система, нормування праці, форми та системи оплати праці та системи преміювання. Ці елементи є характерними для підприємств усіх форм

власності, у тому числі і для бюджетних організацій. Але слід відмітити ряд відмінностей в організації оплати праці комерційних організацій і бюджетних органів. Головна відмінність - це те, що джерелом для фонду оплати праці бюджетних організацій є Державний бюджет. Характерною особливістю в оплаті праці держслужбовців є наявність таких елементів: нарахування надбавок за ранг державного службовця, надбавок за вислугу років, компенсація за роботу, з доступом до державної таємниці.

В державних установах діє тільки погодинна форма оплати, так як специфіка даного типу організацій – складна інтелектуальна робота.

Система управління державними органами стрімко змінюється, що пов'язано з впровадженням нової редакції Закону «Про державну службу» та «Стратегії реформування управління державних органів на 2016 – 2020 рік», що відбивається і на організації оплати праці працівників цих органів.

На прикладі Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації було досліджено соціально - економічний стан установи, визначено кількісний та якісний склад та показники руху персоналу та ефективність побудови організації оплати праці керівників та фахівців державних органів.

Департамент фінансів Луганської облдержадміністрації – це структурний підрозділ Луганської облдержадміністрації, який виконує функції проведення фінансової політики в рамках Луганської області.

Аналіз економічного стану установи за 2017 – 2019 рр. показав, зростання середньорічної вартості основних засобів на 6,4%, середньомісячної заробітної плати працівників - на 43,4%. В ході аналізу структури видатків Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації за 2017 – 2019 рр. було виявлено, що заробітна плата – це основна стаття витрат. У 2017 році питома вага заробітної плати від загального обсягу витрат склала 77,7%, у 2018 році – 78,9%, а у 2019 році – 78,8%. За аналізований період зросли витрати Департаменту фінансів на заробітну плату, нарахування на оплату праці, видатки на відрядження, оплата комунальних послуг та капітальні витрати. Причина зростання витрат на оплату праці – зростання складових щорічного

фонду оплати праці: посадові оклади зросли на 41,2%, надбавка за ранг держслужбовця зросла на 10,4%, надбавка за вислугу років – на 48,9%, стимулюючі виплати – на 122,6%, матеріальні допомоги – на 49,3%. При цьому штатна чисельність працівників залишилась сталим показником.

В Департаменті фінансів лінійно – функціональна організаційна структура. Організаційна структура Департаменту фінансів налічує 3 управління, які поділяються на відділи в залежності від функцій, які вони мають виконувати. Керує установою директор та його заступник.

Працівники Департаменту фінансів – це державні службовці та працівники, які виконують функції з обслуговування персоналу (на них не поширюється Закон «Про державну службу»). У структурі персоналу найбільш численною віковою категорією є працівники вікової категорії 40 – 65 років. Згідно до Закону «Про Державну службу» державними службовцями можуть бути лише громадяни, які не досягли пенсійного віку. Закон «Про Державну службу» регламентує освітній рівень працівників, які є державними службовцям. Це і пояснює той факт, що чисельність працівників Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації, які мають повну вищу освіту є домінуючою: у 2017 році - 95,3% від загальної чисельності, в 2018 році – 93,7%, а у 2019 році – 95,7%.

В Департаменті фінансів Луганської облдержадміністрації майже відсутня плинність кадрів.

Аналіз організації оплати праці показав, що річний фонд заробітної плати працівників Департаменту фінансів складається з посадового окладу, надбавки за вислугу років та за ранг держаного службовця, премії, стимулюючих виплат та матеріальної допомоги на оздоровлення (виплачується при наданні відпустки) та на вирішення соціально – побутових питань.

Посадові оклади держслужбовців щорічно переглядаються. За період 2017–2019 рр. посадові оклади державних службовців Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації зросли на 14,5 % – 54,8%. Надбавка за вислугу років та за ранг державного службовця є постійними виплатами, які

регламентуються на державному рівні. Премії нараховуються в Департаменті фінансів в залежності від економії фонду оплати праці, загальна сума стимулюючих виплат в Департаменті фінансів у 2019 рр. становить 1013689, 9 грн., з них надбавка за інтенсивність праці становить лише 158 881, 9 грн. (2, 3% від загального фонду грошової винагороди).

Недоліками організації оплати праці працівників Департаменту фінансів Луганської облдержадміністрації є: великий відсоток нарахування надбавки за вислугу років (але досвідчені спеціалісти із значним стажем роботи, які прийшли з приватного сектору в державну установу, не отримують дану надбавку); нерівномірність динаміки темпу приросту посадового окладу працівникам Департаменту фінансів (більш значне збільшення посадового окладу працівникам, які не є державними службовцями); майже відсутність виплат стимулюючого характеру; невідповідність структури грошової винагороди структурі, яка була запропонована в «Стратегії реформування державного управління на 2016 – 2020 рр.».

У зв'язку з тим, що Департамент фінансів є державним органом, пропозиції щодо удосконалення оплати праці мають розроблятися на державному рівні.

Для вдосконалення організації оплати праці в Департаменті фінансів запропоновано:

1. Удосконалення структури грошової нагороди: постійні виплати (посадовий оклад, надбавка за вислугу років та ранг держслужбовця) в розмірі 70% від загальної суми нарахувань, стимулюючі виплати – 20 %, премії – 10 %.

2. Зміни в системі преміювання та внесення змін в Положення щодо стимулюючих нарахувань: так для керівників головний чинник стимулювання - стабільна та згладжена робота державної установи, показники економічно-соціального стану організації; для фахівців – високі індивідуальні показники та бездоганне виконання посадових обов'язків.

Організація оплати праці Департаменту фінансів потребує систематичної оцінки та введення нормативних показників для встановлення виплат стимулюючого характеру.

3. Усунення диспропорції в темпах зростання заробітної плати державних службовців та працівників, які виконують функції з обслуговування персоналу. Потребують переглядання на державному рівні схеми посадових окладів завдяки запровадженню більш детальної класифікації посад та введення категорій для розподілу відповідальності, обов'язків та трудомісткості робочого процесу.

4. Для усунення дискримінації досвідчених спеціалістів з приватної сфери пропонується зменшення максимального відсотка нарахування надбавки за вислугу років до 30 %, так як ця виплата характеризує відпрацьований час, а не якість роботи, або введення релевантної надбавки за вислугу років.

5. Введення соціальної обов'язкової матеріальної допомоги, особливо актуальною для працівників Департаменті фінансів є допомога з боку держави для оренди житла.

На думку автора, вище перелічені пропозиції допоможуть реалізувати в Департаменті фінансів такі принципи організації оплати праці: прозорість, передбачуваність, справедливість, рівність, конкурентоспроможність, результативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Глухова С.В., Зотова А.А. Підходи до сутності заробітної плати/ Глухова С.В., Зотова А.А //«Молодий вчений» № 12.1 (40), 2016 р. – 698 – 701 с.
2. Васюренко Л.В. Теоретичні засади державного регулювання організації оплати праці/ Васюренко Л.В.// «Економіка та управління національним господарством» № 12, 2018 р. – 32 – 34 с.
3. Гладков Е.В./ Обмеження відрахувань з заробітної плати/ Гладков Е.В./ «Консультант кадровика» №18, 2012 р. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://kadrhelp.com.ua/obmezhennya-vidrahuvan-iz-zarobitnoyi-platy>.
4. Грановська В.І. Мінімальна заробітна плата як основна соціальна державна соціальна гарантія для працюючого населення/Грановська В.І.// Науковий вісник Херсонського державного університету № 8, 2014 р. - 141 – 145с.
5. Мінімальна заробітна плата 2010 – 2020 рр. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/minimalna-zarobitna-plata/minimalna-zarobitna-plata/>.
6. Дитко Л. П. Фактори, які впливають на ріст мінімальної заробітної плати/ Дитко Л.П.// Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, № 21, 2012 р. – 77 – 79 с.
7. Сьомченко В.В., Засипко К.О. Заробітна плата як соціально – економічна категорія/ Сьомченко В.В., Засипко К.О.//Вісник Запорозького національного університету № 1(29), 2016 р. – 121 – 127 с.
8. Лисак В.Ю. Сутність заробітної плати та її значення в процесі економічного управління підприємством / Лисак В.Ю.// Вісник Мукачівського державного університету № 4, 2016 р. – 264 -269 с.
9. Полуянова О.І., Роліна К.В. Напрямки аудиту розрахунків з оплати праці / Полуянова О.І., Роліна К.В.// вищого навчального закладу «Донецький Національний Технічний університет».. – 2011. – с. 35.

10.Кесарчук Г. С. Удосконалення організації обліку розрахунків за виплатами працівникам/ Г. С. Кесарчук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2013. – С. 240.

11.Пирожок О.С., Мельник. Ю.В. Особливості проведення аудиту розрахунків по оплаті праці/ Пирожок О.С., Мельник. Ю.В.// «Наука та економіка» № 1(41), 2016 р. – 23 – 27 с.

12.Сметанко О.В. Внутрішній аудит розрахунків з оплати праці в аукціонерних товариствах України// Сметанко О.В.//Економічний вісник Донбасу № 2 (24), 2011р. – 174 -180 с.

13.Кучеряк Д. Мінімальна заробітна плата: практичне застосування// «Консультант кадровика»№ 2(58), 2018 р. – 7 – 8 с.

14.Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників: перелік випусків – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3641-dovdnik-kvalifikatsynih-harakteristik-profesy-pratsvnikv-perelk-vipuskv>.

15. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудові відносини/ М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась // навч. посіб. центр учб. літ., 2012. – 328 с.

16.Кабаченко М.О. Система оплати праці: проблемні питання /Кабаченко М.О. // Науковий вісник « Право та інновації» № 2(10), 2015 р. – 109 - 111 с.

17.Грішанова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. — 5-те вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 390 с.

18.Божок Н.О., Баланович Н.В. Дослідження питань форм та систем заробітної плати / Божок Н.О., Баланович Н.В.// Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту» № 9, 2015 – 68 – 67 с.

19.Король І.В. Аналіз фонду оплати праці бюджетної установи/ І.В. Король // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ № 22, 2015 р.– с. 257-262.

20. Морозюк Н. С. Актуальні питання заробітної плати в бюджетній сфері / Н.С. Морозюк // Збірник наукових статей Донецького національного університету, 2014. - №1 (20). – с. 203 – 208.

21. Білова Н., Чернишова Н. Форми та системи оплати праці/ Білова Н., Чернишова Н.// « Податки & бухоблік» № 50, 2016 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2016/june/issue-50/article-18968.html>.

22.Збрицька Т.П., Татаревська М.С., Сорока О.В.. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчально-наочний посібник / Т.П.Збрицька, М.С.Татаревська, О.В. Сорока. за заг. ред. М.С. Татаревської/ ОНЕУ, 2010 р. – 478 с.

23.Маринець О., Синько Н., Боршовська В.. Премії, надбавки та доплати/Маринець О., Синько Н., Боршовська В.// Вісник. Офіційно про податки № 45, 2015 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/9153>.

24. Щодо продовження виплати надбавок. –« Праця і зарплата» № 34 – 2016р. – 11 с. –[Електронний ресурс] - Режим доступу: http://cri-cher.blogspot.com/2016/10/blog-post_31.html.

25. Штокало Л.І., Миколишин С.Я. , Михайлюк М.В. Облік аналіз і аудит оплати праці в бюджетній установі // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоекономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» 11-12 травня 2017 р. (ТНТУ ім. І. Пулюя, м. Тернопіль) – 157 – 160 с.

26. Бурик З. М. Теоретико – методологічні регулювання сталого розвитку України, 2018 р. – 481 с.

27. Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» від 03.02.2015 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19>.

28. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» від 10.07. 2019 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/zakonodavstvo/kaznacheyske-obslugovuvannya/poryadok-skladannya-koshtorisov/>.

29. Наказ КМУ "Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету" від 12.03.2012 № 333 - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/minfin-ukrajini/nakaz-vid-12032012-333-pro-zatverdjennya-307250.html>.

30. Штатний розпис: порядок складання- [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/budget-13-byudzhet-oplata-truda-i-kadrovaya-rabota-50-shtatnoe-raspisanie-poryadok-sostavleniya>.

31. Постанова КМУ від 18 січня 2017 р. №15 «Питання оплати праці працівників державних органів» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF>.

32. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2017 р – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>.

33. Наказ Міністерства Юстиції України від 13.06.2016 №646 «Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)» - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16>

34. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1999 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>.

35. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889- VIII [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

36. Розпорядження КМУ «Про внесення змін до плану заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки» від 11. 10. 2017 № 726-р // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2017-p>.

37. Что не так с заработной платой чиновников - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ru/news/-/407942/chto-ne-tak-s-oplatoj-truda-gosudarstvennyh-sluzhashhih-i-kak-eto-izmen>.

38. Якименко К.П. Зарубіжний опыт становления мотивационного механизма в государственных структурах/ Якименко К.П.// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії № 4, 2016 р. – 55 - 59 с.

39. Колот А. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 344 с.

40. Щегорцова В.М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України [Електронний ресурс] / В.М. Щегорцова.// Державне будівництво. – 2011. – №1. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2011-1/index.html>.

41. НАДС розроблено проект Концепції реформування системи оплати праці державних службовців – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://buhgalter.com.ua/news/derzhavna-sluzhba/nads-rozrobleno-proyekt-kontseptsiyi-reformuvannya-sistemi-oplati/>

42. Якименко К.П. Мотивація як метод підвищення ефективності праці в органах державної влади України/ Якименко К.П.// Науковий вісник «Економіка та управління підприємством» № 4 (24), 2016р. – 406 – 411 с.